

Maatwerk in de regio biedt perspectief tegen lerarentekort

# Hoe begeleid je startende leraren?

**In grote delen van Nederland wordt het lerarentekort steeds nijpender. Regionale oplossingen en een goede begeleiding van startende leraren bieden kansen.**

Volgens recente cijfers van de VO-raad zal het voortgezet onderwijs volgend jaar bijna 800 fte tekortkomen. Een tekort dat in 2023/2024 zal zijn opgelopen tot 1.075 fte en in 2028 tot 1.600 fte.

Ook Erwin Buteijn, docent Frans aan het Olympus College in Arnhem, merkt dat er steeds minder startende docenten op zijn vakgebied zijn. “Toevallig hadden we vorig jaar een paar hele goede stagiaires, maar over het algemeen wordt het steeds lastiger om goede startende docenten Frans te krijgen. Er komen nu eenmaal steeds minder studenten van de lerarenopleidingen, in ons geval van de HAN. Voor geschiedenis en Engels kun je nog wel voldoende beginnende docenten krijgen, maar voor Duits en Frans, maar ook wis- en natuurkunde wordt het steeds lastiger.”

### REGIONALE BASIS

‘Er zijn geen kant en klare oplossingen’, schreven de toenmalige minister Bussemaker en staatssecretaris Sander Dekker in een kamerbrief van 24 februari 2017. Het ministerie drong daarom aan op samenwerking tussen regionale onderwijspartijen, ‘met name de scholen zelf, de lerarenopleidingen en hun regionale partners’. De sectorraden, vakbonden en OCW kunnen hierbij vanuit het landelijke beleid ondersteuning bieden, was de boodschap. Voor de plannen van OCW kwam ruim geld beschikbaar. Minister Slob stelde in 2019 17,5 miljoen euro beschikbaar en recentelijk nog eens 4,5 miljoen om plannen te ontwikkelen om op regionale basis het lerarentekort terug

te dringen. Bij die plannen moest minimaal één lerarenopleiding betrokken zijn en minimaal een derde van de regionale vo-scholen. Die scholen moesten met elkaar minimaal een derde van het aantal fte’s vertegenwoordigen, met een ondergrens van 1200 fte.

“Dat laatste vonden we aanvankelijk spannend”, zegt Jack de Bruin, programmaleider Arbeidsmarkt & Mobiliteit van Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs. “Maar dat bleken de projectaanvragers allemaal ruimschoots te halen.” Voion ondersteunt en adviseert schoolbesturen in de regio die, samen met de lerarenopleidingen, een plan willen ontwikkelen en een subsidieaanvraag indienen. Centrale idee is volgens De Bruin dat scholen niet meer in hun eentje proberen het lerarentekort en andere regionale arbeidsmarktproblemen, zoals krimp, op te lossen, maar gaan samenwerken met regionale partijen. “Ze hebben een gezamenlijk belang en staan samen sterker.”

Tot nu toe is de Subsidieregeling Regionale Aanpak Lerarentekort behoorlijk succesvol, wijzen de cijfers uit. De verplichting om één derde van de schoolbesturen in de regio bij elkaar te krijgen, werd bijvoorbeeld ruimschoots gehaald. Het gemiddelde was zelfs 72%. In totaal deden 179 vo-schoolbesturen en 20 mbo-instellingen mee en alleen al dit jaar werden 25 subsidieaanvragen ingediend voor de regionale aanpak. Voor zij-instromers waren er in 2019 1.115 aanvragen.

Grootste uitdaging was volgens de Bruin om regio’s waar tot nu toe niet of nauwelijks werd samengewerkt binnen het onderwijs, te activeren. “In Noord-Holland-Noord is er al een hele infrastructuur en hoefden we alleen de pro-

**‘Jonge docenten blijven langer op kleine scholen; bij grotere scholen is er meer uitval’**



jectleider in te seinen, maar in andere regio’s moesten we die samenwerking nog op gang zien te krijgen.” Dat vraagt om een investering in onderling vertrouwen en draagvlak bij schoolbesturen én rectoren, teamleiders en HR.

### KUNST- EN VliegWERK

Gevraagd naar hun motivatie bleken schoolbesturen een aantal voordelen te zien in regionale samenwerking. De belangrijkste daarvan is dat je op deze manier veel beter de knelpunten in ‘tekortvakken’ kunt analyseren en aanpakken, evenals verwante vraagstukken als boventaligheid en leerlingenkrimp. Ook kun je met een regionale aanpak elkaar beter leren kennen en beter inspelen op behoeften binnen vakgebieden.

Een van de samenwerkingsprojecten vindt plaats in Zuid-Holland, met het project ‘Opscholing en doorstroming tweedegraads leraren tekortvakken’. De bedoeling ervan is om zo’n veertig tweedegraads docenten binnen twee jaar hun eerstegraads bevoegdheid te laten halen. Het plan is opgesteld en wordt uitgevoerd door de opleidingsscholen in Den Haag en Rotterdam, die samenwerken met de SEC TU Delft en ICLON Universiteit Leiden.

“Het probleem wordt steeds nijpender”, zegt Ruud Grundeken, rector van het Hofstad Lyceum (Opleidingschool Haaglanden), over de motivatie achter het project. “Er zijn al een aantal tekortvakken, zeker in de bovenbouw van havo en vwo. Met veel kunst- en vliegwerk krijgen we de roosters elk jaar rond. Dat betekent dat we soms docenten voor de klas hebben staan zonder de juiste bevoegdheid.” Grundeken merkte dat deze docenten weliswaar capabel en enthousiast zijn, maar dat ze tegelij-

kertijd vaak opzagen tegen de eerstegraadsopleiding. Grundeken: “Maatwerk kan voor deze groep een ideale oplossing zijn. Je maakt het traject op die manier overzichtelijk voor de docenten.”

Het Zuid-Hollandse project bestaat uit drie fases. De eerste is het screenen van tweedegraads docenten die al of niet in de bovenbouw werken. De tweede is een test, de Integraal Beroeps Assessment waarin de vakinhoudelijke kennis, de didactische competenties en de leiderschapskwaliteiten van de kandidaten in kaart worden gebracht. En de derde is het aanbieden van maatwerk zodat de geschikte kandidaten zo goed, snel en efficiënt mogelijk hun eerstegraadsbevoegdheid kunnen halen. “Als school maak je optimaal gebruik van het kapitaal dat je al in huis hebt”, zegt Grundeken. “Dat is een win-winsituatie.”

### BEOORDELINGSFORMULIER

Regionale samenwerking bestond natuurlijk al langer. In de regio Nijmegen was bijvoorbeeld lange tijd de werkgroep ‘Begeleiding Startende Leraren’ (BSL) actief, waar Erwin Buteijn deel van uitmaakte – ook omdat hij schoolopleider bij het Olympus College is. Daarnaast deden schooldirecteuren, lerarenopleiders en onderwijskundigen aan de werkgroep mee, die zich vooral richtte op de begeleiders van de startende docenten. “We waren met z’n tienden en we zijn op heel veel regionale scholen actief geweest.”

Ook buiten de werkgroep om werkt Buteijn veel samen: met de scholen binnen en buiten de cluster, met andere schoolopleiders en met de lerarenopleidingen in Arnhem, Nijmegen en Zwolle. Zo is een beoordelingsformulier

voor startende docenten samen met de lerarenopleiding van de HAN (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen) aangepast en verbeterd.

Wat BSL vooral leerde aan de docentenbegeleiders was om niet op alles te letten bij beginnende leraren. Daarvoor werd het ICALT-lesobservatieformulier van de Rijksuniversiteit Groningen gebruikt. “Dat instrument laat zien op welk aspect van het lesgeven je je nog kunt verbeteren, als startende docent. Die moet je niet allemaal tegelijkertijd aanpakken, maar één voor één, en de belangrijkste eerst.”

### UITVAL VOORKOMEN

Verantwoordelijk voor dit ICALT-instrument was onder andere universitair hoofddocent Onderwijs & Onderwijskunde van de Rijksuniversiteit Groningen, Michelle Helms-Lorenz. Verbetering van de positie van startende docenten is haar belangrijkste aandachtsgebied. Negen procent van de startende docenten met een bevoegdheid valt namelijk binnen drie jaar uit en gaat bijvoorbeeld in andere sectoren aan de slag (bij onbevoegde docenten is het aantal nog veel groter).

Helms-Lorenz voerde een groot wetenschappelijk onderzoek uit naar de begeleiding van startende leraren in de periode 2014-2019, in drie tranches en negen regio's. In totaal werden zo'n 2250 beginnende leraren gevolgd in hun prille loopbaan. “Per jaar komen er zo'n 3000 docenten bij in het onderwijs”, zegt Helms-Lorenz. “Daarvan hebben we er 2250 nauwlettend gevolgd.” Een van de conclusies die het onderzoeksteam uit dit grote, meerjarige onderzoek kon trekken, was dat er een verband was tussen de grootte van de school en het uitvalpercentage. “Jonge docenten blijven langer op kleine scholen; bij grotere scholen is er meer uitval.”

### VAST CONTRACT

Hoe behoud je de kwetsbare groep van startende docenten? Wat willen ze het liefst? “Een vast contract”, zegt Helms-Lorenz beslist. “Maar dat betekent dat ze vaak in een spagaat terechtkomen, want ze beginnen nog maar net en gaan al heel snel voorbij de richtlijnen om zich maar te profileren, zodat die vaste baan in zicht komt. Als er dan gevraagd wordt of ze er nog een klas bij willen doen, zeggen ze veel te vaak ja, omdat ze zich willen bewijzen. En dat levert stress en spanning op. Met alle afbraakrisico's van dien.”

Beginnende leraren willen ook serieus genomen worden, merkte Helms-Lorenz bij het onderzoek. “En ze willen opgenomen worden in de docentengemeenschap. Ze willen erbij horen, geen eilandje zijn. En dat betekent dat ze zich in de gevestigde orde van de lerarenkamer moeten begeven, die vaak een eigen cultuur en micropolitiek kent. Dat is niet makkelijk.”

Een goede begeleiding is daarom cruciaal, is haar conclusie. “En dat begint met goed observeren: wat kan deze beginnende docent, wat wil hij of zij, waar kan hij of zij zich nog verbeteren?” Algemene maatregelen en regels zijn hierbij vaak niet zo bruikbaar. “Je kunt bijvoorbeeld aandringen op het verminderen van de werkdruk, maar sommige beginnende leraren vinden het juist heel leuk om extra taken te krijgen. Die moet je niet teveel afremmen.” Het is altijd maatwerk, is haar conclusie. “Dat vergeten sommige

## ‘Beginnende leraren willen opgenomen worden in de docentengemeenschap’

scholen nog wel eens.” Om startende docenten goed door de eerste cruciale jaren te loodsen, zou je eigenlijk een vast team van begeleiders moeten hebben die enige ervaring in het coachingvak hebben. “Een te groot verloop in zo'n team is nooit goed”, zegt Helms-Lorenz.

### ZELFVERTROUWEN

Een goede indicatie bij het wel of niet slagen van beginnende leraren is het begrip ‘self-efficacy’, oftewel het zelfvertrouwen van de startende docenten. “Dat is een goede graadmeter en een goede voorspeller van effectief gedrag in de klas. Zelfvertrouwen betekent veerkracht en ook een buffer tegen stress”, zegt Helms-Lorenz.

Er is een aantal methodes om het zelfvertrouwen van jonge docenten te verhogen. Een daarvan is het kweken van kleine succesfactoren. “Als je als begeleider merkt dat er verbeterpunten zijn, geef jonge docenten dan kleine, overzichtelijke taken waardoor ze opzettelijk en doelgericht kunnen trainen en hun competentie vergroten. Elke stap die ze zetten, betekent een klein succes. Zo leert iemand beter en kweekt tegelijkertijd ook meer zelfvertrouwen.” Ook kun je veel bereiken met het modelleren van goed gedrag, zegt Helms-Lorenz. “Je kunt starters vragen om eens te gaan kijken naar bepaalde docenten die iets heel goed doen. Dat is een krachtige manier van leren.”

### SCHOOLSTRATEGIE

Belangrijk voor scholen is volgens Jack de Bruin dat ze een overkoepelende regionale strategie voor het lerarentekort uitwerken en tegelijkertijd in fases leren denken. “Het is een structureel probleem dat niet in een paar jaar voorbij is. Eén project is daarbij niet de oplossing. Leer dus in fases denken als schoolleiding. Wat wil je met dit project bereiken, wat draagt het project daadwerkelijk bij aan het oplossen van het probleem en wat ga je daarna doen? Planvorming is één, maar hoe zorg je daarna voor een goede implementatie en uitvoering en, niet te vergeten, consolidatie en borging. Het moet een cyclisch proces worden, waarin continu wordt geleerd en goede praktijken worden gedeeld.”

Uiteindelijk, zo zegt Helms-Lorenz, zou je als school een strategische aanpak op dit gebied moeten ontwikkelen, die gericht is op intensieve begeleiding en daarmee het behoud van startende docenten. “Hoe meer activiteiten je ontplooit voor die groep, hoe beter het is.”

Volgens haar is het allemaal geen hogere wiskunde, het begeleiden van startende docenten. “Maar je moet goed in de gaten houden hoe het in de praktijk loopt en hoe je het kunt ondersteunen. Het gaat er vooral om dat je bewust moet blijven van de potentie én de afbraakrisico's van deze starters.”

### MEER INFORMATIE?

Voor informatie en advies over de Regionale Aanpak Lerarentekort (RAL) en de huidige en nieuwe subsidieregeling kunt u terecht bij de regioadviseurs van Voion: [www.voion.nl/over-voion/bureau-voion](http://www.voion.nl/over-voion/bureau-voion)

